

Together for humanity
Ensemble pour l'humanité
Juntos por la humanidad
معاً من أجل الإنسانية



CD/07/6.1
Original : anglais
Pour décision

CONSEIL DES DÉLÉGUÉS
DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE
ET DU CROISSANT-ROUGE

Genève, Suisse
23–24 novembre 2007

MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD DE SÉVILLE

**Document préparé par le Groupe établi par la Résolution 8 du Conseil des Délégués
sur la mise en œuvre de l'Accord de Séville**

Genève, octobre 2007

Résumé analytique

1. Les Mesures supplémentaires clarifient et développent de façon **pertinente et appropriée** l'Accord de Séville. L'Accord de Séville (AS) et ses Mesures supplémentaires (MS) se sont révélés adaptés aux besoins actuels, même si leurs détails ne sont pas toujours connus de toutes les composantes du Mouvement.
2. Les opérations de secours du Mouvement lancées en 2006 et 2007, notamment durant la crise au Liban et les inondations au Kenya, ont explicitement utilisé l'AS et les MS comme cadre de référence pour la coordination du Mouvement. Lors des consultations, les personnes interrogées ont fréquemment fait allusion à l'« **esprit de Séville** », qui a été décrit comme la volonté des composantes du Mouvement de trouver des moyens de collaborer de façon à optimiser leur réponse aux besoins des victimes de conflits et de catastrophes naturelles.
3. En termes de **mesures de préparation**, de grands progrès ont été accomplis dans la sensibilisation des directeurs opérationnels du Mouvement à la nécessité de travailler conformément à l'AS et aux MS. Grâce à des formations poussées et des sessions de diffusion plus brèves et adaptées, la connaissance de l'AS et des SM a été accrue au sein du Mouvement.
4. Il convient d'effectuer un travail préparatoire supplémentaire pour garantir que les composantes du Mouvement suivent les cadres communs de coordination. Comme les **processus de travail** utilisés renforcent la confiance et la prévisibilité des relations de travail qui garantissent que le Mouvement, en particulier les **Sociétés nationales**, soit « le premier sur le terrain, le premier à agir » pour offrir une assistance significative aux bénéficiaires, un accent particulier devrait être mis sur les points suivants :
 - i. les **réunions** entre les composantes du Mouvement présentes dans un pays : échange d'informations, analyse et possibilités d'établir les relations de travail et de confiance nécessaires pour assister les victimes de façon appropriée ;
 - ii. des **protocoles d'accord à l'échelon national** qui réaffirment les rôles et les responsabilités des composantes du Mouvement établis dans l'AS et les MS ;
 - iii. une **planification d'urgence** qui évalue les risques et les ressources qui sont disponibles ou qui peuvent être mobilisées au sein du Mouvement et qui étudie la façon dont ces ressources seront coordonnées pour garantir une fourniture efficace de l'assistance aux bénéficiaires.
5. Des **formations** devraient être conduites à un rythme régulier pour garantir que tous les responsables principaux et les membres des organes de direction du Mouvement ayant des responsabilités opérationnelles en matière de prise de décision ont une connaissance adéquate de l'AS des MS.
6. Les **processus de coordination** doivent en premier lieu se concentrer sur la satisfaction des besoins des victimes et des personnes vulnérables. Pour être efficaces, ils doivent en outre être adaptés au contexte local. Les mécanismes de coordination devraient tenir compte de nombreuses perspectives, y compris celles des bénéficiaires, de toutes les composantes du Mouvement et des acteurs humanitaires ou autres extérieurs au Mouvement, et être établis dans le cadre de l'AS et des MS.
7. Les **enseignements et les meilleures pratiques** devraient être documentés et partagés afin que l'ensemble du réseau Croix-Rouge/Croissant-Rouge puisse en bénéficier et ainsi améliorer sa performance en faveur des bénéficiaires.
8. Le **suivi** de la mise en œuvre de l'AS et des MS, par le biais des structures et des mécanismes existants de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et du Comité international de la Croix-Rouge, devrait se poursuivre.

**Rapport du Groupe établi par la Résolution 8 du Conseil des Délégués sur
la mise en œuvre de l'Accord de Séville**

Table des matières

		Page
1	Introduction	3
1.1	Champ d'application de la Résolution 8	3
1.2	Déficit de connaissance de l'Accord de Séville	3
2	Activités du Groupe établi par la Résolution 8	4
2.1	Dimensions du travail du Groupe	4
2.2	Responsabilités et actions des membres du Groupe	4
2.3	Communication entre le Groupe, les Sociétés nationales et la Commission permanente	5
2.4	Informations prises en compte par le Groupe	5
3	Mise en œuvre de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires : conclusions	5
3.1	Mesures prises pour garantir que l'AS et les MS sont connus et appliqués par tous les acteurs les plus concernés	6
3.2	Mesures prises pour garantir que la Société nationale opératrice est la partenaire principale de l'institution directrice (si elle n'est pas l'institution directrice)	8
3.3	Mesures prises pour établir et/ou améliorer les relations de travail en coopération et les mécanismes de coordination pour garantir des interventions opportunes et efficaces	9
3.4	Enseignements tirés des processus régionaux de consultation, des opérations, des études sur la mise en œuvre et des questionnaires remplis par les délégations du CICR et de la Fédération internationale	9
4	Réalisations et défis	11
4.1	Réalisations	11
4.2	Défis au sein du Mouvement	12
4.3	Défis issus de l'environnement externe	12
5	Recommandations	13

Annexe		15
1		
	Cadre de suivi pour la mise en œuvre de l'Accord de Séville	17

Abréviations

AS	Accord de Séville
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
Fédération internationale Mouvement	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge Toutes les composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : Sociétés nationales, CICR et Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
MS	Mesures supplémentaires
SN	Société nationale
SNH	Société nationale hôte/Société nationale travaillant dans son propre pays
SNP	Société nationale participante/Société nationale travaillant à l'échelon international

1. Introduction

La Résolution 8 du Conseil des Délégués de 2005 a établi un groupe comprenant des représentants de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale), de son Secrétariat et du Comité international de la Croix-Rouge (CICR)¹ et lui a confié trois missions essentielles :

- assurer le suivi de la mise en œuvre de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires (en établissant un cadre de suivi et de présentation de rapports) et étudier tous les problèmes de coopération et de coordination au sein du Mouvement ;
- veiller à ce qu'il existe au niveau régional (se servant des instances déjà en place) des mécanismes ayant pour fonction d'enregistrer les vues et les préoccupations de toutes les Sociétés nationales intéressées ;
- tirer des conclusions et formuler les recommandations qui s'imposent, et les présenter au Conseil des Délégués en 2007.²

Ce rapport décrit les approches adoptées et le travail accompli par le Groupe établi par la Résolution 8 (« le Groupe ») pour remplir ces missions. Il résume les résultats des consultations et des recherches et formule des recommandations fondées sur les expériences et les meilleures pratiques des Sociétés nationales et visant à combler les lacunes repérées dans la mise en œuvre de l'Accord de Séville (AS) et des Mesures supplémentaires (MS).

1.1 Champ d'application de la Résolution 8

Par la Résolution 8, le Conseil des Délégués a adopté les Mesures supplémentaires visant à améliorer la mise en œuvre de l'Accord de Séville. Il a en outre réaffirmé que l'Accord de Séville est un catalyseur permettant d'établir un esprit de collaboration et un outil utile pour l'organisation des activités internationales des composantes du Mouvement.

La Résolution 8 a réaffirmé en outre que les Sociétés nationales, dans leur propre pays, sont des organisations nationales autonomes qui agissent indépendamment, en conformité avec les Principes fondamentaux, leurs propres statuts et la législation nationale, en remplissant la mission du Mouvement et dans l'intérêt des personnes vulnérables.

1.2 Déficit de connaissance de l'Accord de Séville

Le Conseil des Délégués a remarqué que, bien qu'il soit en vigueur depuis près de dix ans, l'Accord de Séville n'est pas suffisamment compris, accepté et appliqué à tous les échelons du Mouvement. Il a insisté sur la nécessité de combler ce déficit de connaissances afin que toutes les composantes du Mouvement puissent appliquer correctement l'AS et les MS et les mécanismes connexes de coordination et de coopération nécessaires pour fournir les meilleurs services possibles aux bénéficiaires.

¹ Le Groupe était composé « des quatre Vice-Présidents élus de la Fédération internationale et d'un membre du Conseil de direction représentant la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, ainsi que de deux représentants pour le CICR et de deux représentants du Secrétariat de la Fédération internationale » (Résolution 8, Conseil des Délégués 2005, point 6).

Les membres du Groupe étaient les suivants : pour les organes de direction de la Fédération internationale : M. Shimelis Adugna, M. Tadateru Kanoë, M. Bengt Westerberg et le docteur Raymond Forde (président), les Vice-Présidents, et le docteur Seyed Massoud Khatami, représentant de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord ; pour le Secrétariat de la Fédération internationale : M. Markku Niskala, Secrétaire général, et Mme Susan Johnson, directrice de la division Soutien aux Sociétés nationales et aux structures de terrain ; pour le CICR : M. Jacques Forster, Vice-Président, et M. Pierre Krähenbühl, directeur des opérations.

² Résolution 8, Mise en œuvre de l'Accord de Séville, Conseil des Délégués 2005, points 6 et 7.

Ces considérations, ainsi que les conclusions de rapports antérieurs du Conseil des Délégués relatifs à la mise en œuvre de l'Accord de Séville, ont défini le travail du Groupe et l'ont amené à se concentrer sur la correction de lacunes spécifiques observées dans la coopération et la coordination internationales. Les priorités définies consistaient à mener des activités de sensibilisation et de formation au sujet du contenu de l'AS et des MS, à élaborer un outil pour le Mouvement lui permettant d'assurer le suivi de la mise en œuvre et à promouvoir un dialogue à l'échelle du Mouvement sur la coopération et la coordination dans les opérations internationales de secours.

2. Activités du Groupe établi par la Résolution 8

Le Groupe s'est réuni cinq fois en 2006 et 2007. Lors de sa première réunion, il a défini deux dimensions à son travail : le **suivi de la mise en œuvre** de l'AS et des MS et l'étude des problèmes de **coopération et de coordination** au sein du Mouvement. À sa deuxième réunion, le Groupe avait élaboré un plan de travail et une liste de résultats attendus.

2.1 Dimensions du travail du Groupe

Comme la Résolution 8 exigeait la création d'un cadre de suivi, le Groupe a décidé de structurer le cadre autour de trois questions fondamentales :

1. les actions conduites pour faire en sorte que l'AS et les MS soient connus et appliqués par toutes les personnes intéressées ;
2. les mesures prises pour garantir que la Société nationale hôte est la partenaire principale de l'institution directrice (si elle n'est pas l'institution directrice) ;
3. les mesures prises pour établir et/ou améliorer les relations de travail en coopération et les mécanismes de coordination afin de garantir des interventions opportunes et efficaces.

Le cadre de suivi se trouve ci-joint à l'Annexe 1.

Au sujet de la coopération et de la coordination, le Groupe a estimé qu'il était impératif d'écouter et de prendre en compte tous les points de vue des composantes du Mouvement. Par conséquent, il a entrepris de veiller à ce que toutes les Sociétés nationales bénéficient de la possibilité d'exprimer leurs opinions et d'engager un dialogue à ce sujet.

2.2 Responsabilités et actions des membres du Groupe

Les membres du Groupe ont convenu d'être les « champions » de l'AS et des MS et de les promouvoir dans leurs fonctions quotidiennes. Les Vice-Présidents de la Fédération internationale et le membre du Conseil de direction représentant le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord se sont engagés à veiller à ce que des processus de consultation adéquats soient conduits dans leurs régions respectives.

Les représentants du Secrétariat de la Fédération internationale et du CICR, suite à des processus de prise de décision internes appropriés, ont pu prendre des engagements institutionnels spécifiques, notamment :

- l'élaboration et la production d'un outil de formation relatif à l'AS et aux MS, distribué à toutes les Sociétés nationales et aux délégations de la Fédération internationale et du CICR ;
- l'obligation pour toutes les délégations de la Fédération internationale et du CICR d'appliquer l'esprit et la lettre des Mesures supplémentaires, y compris le concept de « partenaire principal », par des directives émises par les directeurs des opérations respectives ;
- l'obligation pour tous les responsables principaux de la Fédération internationale et du CICR ayant des responsabilités opérationnelles d'encadrement de suivre une formation sur le contenu de l'AS et des MS ;
- l'adoption du cadre de suivi du Groupe en tant qu'outil commun d'évaluation de la performance du Mouvement relative à la mise en œuvre de l'AS et des MS ;
- le soutien aux processus de consultation à l'échelle du Mouvement.

2.3 Communication entre le Groupe, les Sociétés nationales et la Commission permanente

Les Sociétés nationales ont été informées du travail du Groupe par le biais des processus régionaux de consultation et par deux lettres. Le Groupe a entretenu un dialogue avec la Commission permanente et présenté deux rapports formels sur son travail lors des réunions de la Commission.

2.4 Informations prises en compte par le Groupe

Le Groupe a examiné tous les rapports antérieurs portant sur la mise en œuvre de l'Accord de Séville soumis au Conseil des Délégués. Ces enseignements et les exigences de la Résolution 8 ont amené le Groupe à se concentrer sur l'élaboration et l'application d'outils pratiques visant à aider les composantes du Mouvement à assurer un suivi de leur performance et à promouvoir, entre elles, la consultation et le dialogue.

Il convient de noter que le cadre de suivi indique des « résultats attendus » qui ne pourront pas être atteints avant la fin du mandat du Groupe. Néanmoins, le cadre établit les principaux domaines où des progrès communs sont attendus de toutes les composantes du Mouvement. Les résultats indiquent en outre la direction dans laquelle des progrès ont été accomplis et quelles autres actions seront nécessaires pour garantir l'obtention des résultats attendus.

3. Mise en œuvre de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires : Conclusions

Ce rapport s'appuie sur un certain nombre de sources d'information, principalement les rapports de tous les processus de consultation formels et un certain nombre de débats informels qui se sont déroulés dans diverses instances du Mouvement.

Trois études poussées de la mise en œuvre de l'Accord de Séville conduites en Haïti, en Indonésie et au Kenya par un consultant externe ont également été prises en considération. Ces études étaient mandatées conjointement par la Fédération internationale et le CICR et fondées sur le cadre de suivi et les principes établis par le Groupe pour le processus de consultation. Les

études ont été soumises en détail au Groupe et ont enrichi ses connaissances et sa compréhension de la situation sur le terrain.

La Fédération internationale et le CICR ont suivi la performance de leurs délégations par le biais de leurs processus de gestion interne et partagé les enseignements tirés et leurs idées avec le Groupe. De plus, dix Sociétés nationales ont rempli la liste de contrôle visant à évaluer leur performance en fonction des critères de mise en œuvre établis dans le cadre de suivi.

Les conclusions du Groupe présentées ici suivent le format du cadre de suivi, car ce dernier est l'outil commun permettant d'évaluer la performance de chaque composante du Mouvement par rapport aux exigences de l'AS et des MS.

Questions clés abordées dans le cadre de suivi

3.1 Mesures prises pour garantir que l'AS et les MS sont connus et appliqués par tous les acteurs les plus concernés

C'est dans ce domaine que les progrès les plus mesurables ont été accomplis. Des réalisations importantes ont été accomplies en matière de sensibilisation et de formation au contenu de l'AS et des MS, mais en plus il a été découvert que le concept de « partenaire principal » et les processus associés de consultation s'étaient considérablement répandus depuis l'adoption des Mesures supplémentaires.

3.1.1 Sensibilisation/formation au contenu de l'AS et des MS

Un certain nombre d'activités ont été entreprises pour garantir la diffusion efficace de l'AS et des MS, comme la sensibilisation, la consultation et la formation. Les séances de sensibilisation contiennent des informations essentielles sur l'AS et les MS et insistent sur leur importance pour la coopération au sein du Mouvement. Lors des séances de consultation, les Sociétés nationales, en plus de recevoir des informations essentielles sur l'AS et les MS, ont dû estimer elles-mêmes ce qui fonctionnait bien dans le cadre de l'AS et des MS et les défis qu'elles avaient rencontrés en les appliquant.

Toutes les Sociétés nationales ont été familiarisées avec les Mesures supplémentaires, par des séances de sensibilisation ou de consultation. Les Sociétés nationales de la région Asie-Pacifique et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord ont été informées par le biais de séances de consultation organisées durant leurs conférences régionales respectives en 2006. Les Sociétés nationales africaines ont été informées par des réunions sous-régionales tenues à Dakar, Johannesburg et Nairobi au cours du second semestre de 2006. Les Sociétés nationales dans les Amériques ont assisté à des réunions à Rio de Janeiro et Trinidad, tandis qu'en Europe, les Sociétés nationales ont été informées lors de la Conférence européenne de 2007. Une réunion régionale de consultation sur l'AS et les MS a été hébergée par la Société du Croissant-Rouge iranien à Téhéran en avril 2007. De plus, plusieurs Sociétés nationales de différentes régions ont été informées durant une séance de consultation organisée durant la réunion annuelle des Sociétés nationales participantes en 2006. Des séances de sensibilisation ont été conduites dans toutes les délégations du CICR et de la Fédération internationale.

Pour promouvoir une plus grande connaissance de l'AS et des MS, un dossier de formation a été élaboré conjointement par le CICR et la Fédération internationale. Il contient une présentation, une étude de cas, des notes pour le formateur et du matériel de référence. Ce dossier a été produit dans les quatre langues officielles de la Fédération internationale et a depuis été traduit dans au

moins cinq autres langues. Chaque Société nationale a reçu le matériel de formation entre septembre et décembre 2006 dans la langue désirée et en anglais. Il leur a en outre été demandé d'organiser des séances de formation avec d'autres composantes Croix-Rouge/Croissant-Rouge présentes dans leur pays.

Selon les informations reçues, les séances de formation sur l'AS et les MS conduites à ce jour ont rassemblé 56 Sociétés nationales, et des séances sont prévues dans 15 autres pays. Cependant, il est possible que ces informations ne soient pas exhaustives et il est probable que d'autres Sociétés nationales ont conduit des séances de formation en plus de celles enregistrées ici. Les séances ciblaient généralement la direction et l'administration des Sociétés nationales. Les délégations du CICR et de la Fédération internationale et les Sociétés nationales partenaires ont généralement participé à ces séances si elles étaient présentes dans le pays en question. Un deuxième cycle de formations prévu dans de nombreux pays ciblera le personnel et les volontaires des opérations. De plus, plus de 200 directeurs et membres du personnel opérationnel basés au siège du CICR et du Secrétariat de la Fédération internationale ont suivi la même formation lors de séances conduites conjointement par les deux institutions.

- *La connaissance de l'AS et des MS devrait être incluse dans les cycles de formation réguliers de l'ensemble des directeurs opérationnels et des décideurs stratégiques.*
- *Les activités de sensibilisation devraient être menées conjointement pour tous les autres acteurs du Mouvement.*

3.1.2 Planification d'urgence

En règle générale, la planification d'urgence à l'échelle du Mouvement est faible, bien que des progrès importants aient été réalisés bilatéralement entre les Sociétés nationales et le CICR d'une part, et la Fédération internationale d'autre part. Dans n'importe quel pays, la planification d'urgence doit tenir compte de toute la gamme des capacités qui seront nécessaires à la Société nationale pour qu'elle puisse répondre aux risques définis. Ce processus devrait inclure des discussions au sujet des fonctions que la Société nationale hôte assumera dans divers scénarios d'urgence.

La Fédération internationale a défini des lignes directrices et la méthodologie de la planification d'urgence sur la base des enseignements tirés des processus de planification régissant les catastrophes naturelles dans les Amériques et l'afflux de réfugiés en Afrique de l'Ouest. Les lignes directrices sont actuellement mises en œuvre en phase pilote en Asie centrale et font le lien entre la planification d'urgence à l'échelon national et la préparation régionale. La planification d'urgence du CICR avec les Sociétés nationales s'est concentrée sur les mesures de préparation pour collaborer en situation de conflit, notamment sur l'établissement d'un partenariat par le biais de l'approche pour un accès plus sûr, qui transcende tous les programmes, y compris les secours, les premiers secours, les services médicaux et le rétablissement des liens familiaux.

Au cours du premier trimestre 2007, le CICR a commencé à réviser ses approches relatives à la collaboration avec les Sociétés nationales dans le cadre de son initiative pour une intervention rapide visant à améliorer sa réponse aux situations d'urgence ainsi que celle de ses partenaires. Le CICR et la Fédération internationale ont coordonné leurs efforts pour assurer un soutien conjoint et approprié aux Sociétés nationales dans leur préparation à répondre aux besoins dans les situations de conflit, de catastrophe naturelle et de crise complexe.

- *Une planification d'urgence fondamentale devrait être conduite à l'échelon national. Elle devrait au moins comprendre : une évaluation des risques, des capacités et ressources*

existantes/potentielles du Mouvement pour répondre aux besoins humanitaires éventuels issus des risques définis ; et des accords de coordination en vue d'une intervention potentielle du Mouvement.

3.1.3 Protocoles d'accord à l'échelon national

Des protocoles d'accord reflétant les principes et les lignes directrices de gestion entérinés dans l'AS et les MS existent maintenant dans plus de dix pays, qui déclarent que le protocole d'accord fournit une base concrète pour la coopération et la coordination. Le processus de négociation du protocole d'accord aurait favorisé des relations de travail plus étroites et coopératives, une fois les divergences surmontées.

Un certain nombre de Sociétés nationales ont lancé la négociation d'un protocole d'accord, alors que d'autres, du fait de leur culture opérationnelle ou de leurs relations passées au sein du Mouvement, ont estimé que le processus n'était pas constructif.

- *Les Sociétés nationales devraient être encouragées à élaborer des protocoles d'accord, qui constitueront un moyen de se préparer à intervenir lors de situations d'urgence et un outil de coopération.*

3.1.4 Règlement de problèmes

À l'échelon national, les problèmes auraient été réglés par un dialogue constant mené lors de réunions conduites en face à face, par courrier électronique et par téléphone. La nécessité de communiquer a été qualifiée par certains de « perte de temps » et de « lourde », mais était par ailleurs vue comme une condition essentielle de la coopération et la base de la coordination.

Certains problèmes qui ont été qualifiés d'insurmontables étaient issus des différences d'opinions relatives aux approches, en particulier au sujet de la transition des secours d'urgence aux politiques de relèvement et des diverses cultures opérationnelles des composantes du Mouvement. Les personnes interrogées estimaient que la communication des problèmes au siège était une solution de dernier recours, parfois approuvée.

3.2 Mesures prises pour garantir que la SNO est la partenaire principale de l'institution directrice (si elle n'est pas l'institution directrice) ?

Le cadre de suivi incite à étudier la qualité de la relation entre l'institution directrice et la Société nationale hôte. Il a été demandé aux personnes interrogées d'étudier comment les composantes du Mouvement (autres que l'institution directrice) géraient la primauté de la Société nationale hôte qui travaille dans son propre pays.

3.2.1 Consultations avec la Société nationale hôte

Dans tous les contextes où des opérations de secours d'urgence ont été conduites, la Société nationale hôte a été consultée au sujet de l'intervention du Mouvement. Cependant, l'ampleur de la consultation variait en fonction du contexte, ainsi que de la culture opérationnelle et des capacités de la Société nationale hôte. Au Liban, où la Croix-Rouge libanaise a généralement conduit l'intervention médicale d'urgence du Mouvement durant la crise en juillet 2006, la Société nationale a été consultée sur tous les aspects de l'intervention du Mouvement.

Les consultations ont été plus fréquentes et plus étendues au début des opérations internationales de secours, quand la coordination opérationnelle était la plus nécessaire. Les consultations

relatives à la préparation d'une future intervention étaient plus rares, en particulier dans le cadre de la planification d'urgence.

Le comportement des Sociétés nationales partenaires à l'égard de la Société nationale hôte variait. Certaines travaillaient bilatéralement d'une façon qui, pour la Société nationale hôte, se concentrait davantage sur leur propre positionnement vis-à-vis des parties intéressées dans leur propre pays que sur les besoins des personnes dans le pays touché.

- *Des consultations devraient être conduites à des fins de préparation et, si possible, intégrées à la planification d'urgence de la Société nationale hôte et aux processus de négociation de protocoles d'accord.*

3.2.2 Transition

Durant la période étudiée, peu d'informations sur la gestion des situations de transition ont été rassemblées. Cependant, ce sujet a été traité en profondeur par le Groupe de travail du Conseil des Délégués sur la mise en œuvre de l'Accord de Séville entre 2003 et 2005.

3.3 Mesures prises pour établir et/ou améliorer les relations de travail en coopération et les mécanismes de coordination pour garantir des interventions opportunes et efficaces

3.3.1 Réunions de coordination tenues en dehors des situations d'urgence et lors d'opérations internationales de secours

Dans toutes les opérations internationales de secours de grande ampleur menées en 2006 et 2007 (au Pakistan, au Liban, en Indonésie, à Sri Lanka, au Soudan, en Somalie, en Éthiopie, en Afghanistan, en Colombie, en Israël, dans les territoires occupés et les territoires autonomes palestiniens et en République démocratique du Congo), la Société nationale hôte, le CICR et la Fédération internationale ont tenu des réunions de coordination.

La structure de la coordination du Mouvement variait dans chaque contexte, puisqu'elle dépendait de facteurs contextuels. Par exemple, l'Indonésie et Sri Lanka disposaient du même système formel et structuré de coordination, comprenant un organe stratégique de prise de décision, un organe de coordination opérationnelle et des organes techniques spécifiques, mais les résultats étaient différents dans chaque pays. La position des Sociétés nationales participantes au sein des mécanismes de coordination du Mouvement variait, mais elles étaient essentiellement actives sur les plans opérationnels et techniques.

3.4 Enseignements tirés des consultations régionales, des opérations, des études sur la mise en œuvre et des questionnaires remplis par les délégations du CICR et de la Fédération internationale

Les conclusions importantes qui n'ont pas été incorporées dans la structure du cadre de suivi sont mises en évidence dans cette section. La liste n'est pas exhaustive ; elle vise à illustrer les points soulevés pertinents pour le mandat du Groupe.

3.4.1 Consultations régionales

- Le travail de coopération et de coordination fonctionne bien quand des relations de travail existent et que la confiance a déjà été établie.

- L'objectif premier de la coordination au sein du Mouvement est de répondre aux besoins prioritaires. Cependant, la coordination devrait viser à inclure autant que possible tous les partenaires du Mouvement dans le cadre des paramètres des politiques existantes du Mouvement. Le processus de coordination du Mouvement devrait améliorer les capacités de coordination de la Société nationale hôte.
- Les accords préalables qui clarifient les rôles et les responsabilités (c'est-à-dire des protocoles d'accord à l'échelon national en phase avec l'AS et les MS) sont des outils de coopération et de coordination essentiels.
- Les statuts et l'assise juridique d'une Société nationale hôte devraient couvrir adéquatement les fonctions de coordination qui sont attendues d'elle dans une opération internationale de secours. La relation opérationnelle de la Société nationale avec le gouvernement, notamment son rôle d'auxiliaire et sa fonction de coordination dans une intervention nationale en cas de catastrophe, devrait être clarifiée à l'avance.
- Les Sociétés nationales participantes devraient toujours consulter la Société nationale hôte avant d'arriver dans un pays et, une fois là-bas, devraient participer aux mécanismes de coordination établis. Chaque Société nationale participante devrait désigner une personne de référence pour faciliter une communication utile entre elle et la Société nationale hôte.
- L'institution directrice devrait être bien préparée et avoir les capacités à diriger, en particulier à fournir une analyse de la situation concentrée sur les besoins, à établir une vision commune et à fournir un cadre cohérent pour l'opération.
- Des lignes directrices opérationnelles sur l'utilisation de l'emblème à des fins de protection et d'indication par les Sociétés nationales participantes devraient être élaborées, diffusées et appliquées dans chaque pays.
- Les facteurs qui entravent la coordination comprennent : une forte pression médiatique sur les acteurs nationaux, une pression des gouvernements et des donateurs pour une action rapide, et l'absence d'institution directrice clairement désignée.
- L'engagement des divers dirigeants au sein du Mouvement à faire fonctionner l'AS et les MS a eu un impact bénéfique sur les relations au sein du Mouvement et par conséquent sur l'efficacité de la coordination des ressources du Mouvement pour la fourniture de services aux bénéficiaires.

3.4.2 L'opération du Mouvement au Liban

L'AS et les MS ont structuré l'intervention du Mouvement en fonction des besoins issus de la crise au Liban en juillet 2006. La Croix-Rouge libanaise a été soutenue en tant que partenaire principale par le CICR dans son rôle d'institution directrice et par la Fédération internationale de la façon prévue par les Mesures supplémentaires. La portée et l'ampleur de l'intervention du Mouvement étaient coordonnées par la Croix-Rouge libanaise et le CICR et soutenues par la Fédération internationale. La déclaration conjointe publiée par le CICR et la Fédération internationale établissant les accords de coordination du Mouvement au Liban et pour la région a été convenue à l'avance avec la Croix-Rouge libanaise et d'autres Sociétés nationales hôtes touchées dans la région.

Dès le départ, des efforts ont été déployés pour faciliter la fourniture d'une assistance humanitaire à laquelle ont contribué les Sociétés nationales participantes, en particulier celles issues de la région. La capacité de la Croix-Rouge libanaise et du CICR à coordonner l'assistance internationale était entravée quand des Sociétés nationales travaillaient unilatéralement ou proposaient de fournir une assistance en dehors du cadre établi pour l'intervention du Mouvement.

3.4.3 Étude sur la mise en œuvre de l'AS et des MS au Kenya, en Indonésie et en Haïti

L'étude menée au Kenya a documenté le rôle de la Croix-Rouge du Kenya en tant qu'institution directrice de la gestion de l'intervention du Mouvement suite aux sécheresses de la fin 2006. La Croix-Rouge du Kenya a prouvé sa capacité à travailler avec le gouvernement, puisqu'elle a co-présidé, avec le bureau du président, la coordination de l'intervention conduite suite à une catastrophe soudaine. La Société nationale a été soutenue dans sa fonction d'institution directrice par le CICR et la Fédération internationale.

L'étude a relevé que la coopération dans plusieurs opérations conduites récemment au Kenya (en réponse à la sécheresse, aux affrontements tribaux et à un afflux de réfugiés somaliens) avait traversé différentes phases, les différents partenaires engagés rencontrant parfois des difficultés et des moments de tension. Cependant, il a été estimé que la coopération entre les partenaires a été renforcée en résultat de la collaboration et de la résolution des problèmes.

Une question clé qui est apparue dans les trois études était la difficulté de conduire une opération internationale de secours de grande ampleur de façon à bénéficier à la Société nationale hôte en matière de renforcement de ses capacités à coordonner de futures opérations de ce type et d'amélioration de sa visibilité dans son propre pays. Cette réflexion a poussé à penser que la portée et l'ampleur de l'engagement de la Société nationale hôte devraient être liées à ses capacités effectives et que les processus de coordination du Mouvement devraient viser à renforcer les capacités de la Société nationale hôte en matière de coordination pour l'avenir. La Croix-Rouge indonésienne et la Société nationale de la Croix-Rouge haïtienne estimaient toutes les deux que leurs institutions risquaient fortement d'être affaiblies par les opérations internationales de secours.

4 Accomplissements et défis

4.1 Accomplissements

Dans l'ensemble, ce rapport contient un message positif sur la capacité des composantes du Mouvement à travailler en partenariat dans le cadre de l'AS et des MS dans l'intérêt des personnes vulnérables. Les conclusions indiquent que les Mesures supplémentaires sont adaptées aux exigences en matière de coordination et, en fait, améliorent la capacité des composantes du Mouvement à coordonner leurs activités, facilitant ainsi la fourniture de services aux bénéficiaires.

Utilisés de façon appropriée pour lancer ou améliorer les processus de coopération, l'AS et les MS ont fourni un élan à l'établissement de routines de travail en coopération nécessaires pour une coordination efficace. Au moment de la rédaction du présent rapport, les Mesures supplémentaires sont mises en œuvre depuis une année et demie. Bien que leur impact initial ait été important, un impact plus durable et profond ne sera obtenu qu'à long terme. Il est vital que l'élan positif initial soit maintenu et utilisé par toutes les composantes du Mouvement.

L'engagement de la direction des Sociétés nationales, de la Fédération internationale et du CICR à mettre en œuvre l'AS et les MS et à améliorer la connaissance de leurs principes de base par la formation et la sensibilisation a accru leur impact au sein du Mouvement. Il est dorénavant impératif de traduire ces principes par des actes sur le terrain.

4.2 Défis au sein du Mouvement

La coordination et la coopération au sein du Mouvement doivent être intensifiées à l'échelon national et toutes les composantes du Mouvement doivent encore accroître leurs capacités à travailler en partenariat pour garantir une réponse optimale aux besoins des bénéficiaires. À cet égard, la planification d'urgence pour évaluer les risques, les ressources et les capacités d'agir est essentielle.

Certaines Sociétés nationales hôtes avaient l'impression que les opérations internationales de secours pourraient ne pas renforcer leurs capacités à long terme à fournir des services aux personnes vulnérables dans leur propre pays. Les Sociétés nationales hôtes doivent mener des évaluations réalistes de leurs capacités à coordonner et conduire les interventions internationales de secours. Des décisions stratégiques devraient être prises dès le début d'une opération internationale de secours au sujet des secteurs qu'une Société nationale hôte désire développer et du degré de sa participation à l'opération. Son rôle devrait en outre être constamment réévalué pour garantir qu'il est adapté aux changements de l'environnement opérationnel.

Il s'est révélé plus difficile de maintenir la cohérence de la réponse du Mouvement lorsque les Sociétés nationales participantes n'étaient pas coordonnées avec la Société nationale hôte et conduisaient des programmes bilatéraux avec des partenaires extérieurs au Mouvement. La réputation de la Société nationale hôte dépend du comportement des Sociétés nationales participantes. Celles-ci devraient toujours coordonner leurs activités avec la Société nationale hôte et, s'il y a lieu, avec le CICR ou la Fédération internationale, comme prévu dans les Statuts du Mouvement.

4.3 Défis issus de l'environnement externe

Les défis issus de l'environnement externe, en particulier dans les situations de conflit, soulignent la nécessité de profiter de l'identité unique dont jouit le Mouvement grâce à ses Principes fondamentaux. Cette unicité a permis au Mouvement d'atteindre les victimes de conflits et de catastrophes naturelles en Afghanistan, en Irak, en Somalie, au Soudan et dans de nombreux autres pays.

Toutes les composantes du Mouvement rencontrent une concurrence accrue de la part d'autres organisations humanitaires qui, comme les défis contextuels, exige une réponse double. La première est de réaffirmer la nécessité pour le Mouvement de respecter strictement ses Principes fondamentaux, qui sont la source de son avantage comparatif. La seconde est que chaque composante du Mouvement devrait renforcer ses capacités d'agir et de travailler en partenariat avec d'autres au sein du Mouvement.

L'AS et les MS constituent un outil efficace pour remplir la mission du Mouvement. Leur flexibilité permet d'y intégrer les contraintes et les défis qui surviennent dans chaque contexte spécifique.

5 Recommandations

1. L'Accord de Séville et les Mesures supplémentaires devraient continuer d'être utilisés comme cadre de référence pour l'organisation des opérations internationales de secours du Mouvement.
2. La formation des directeurs opérationnels principaux et des membres des organes de direction de toutes les composantes du Mouvement devrait être obligatoire. Les Sociétés nationales, avec l'appui de la Fédération internationale et du CICR, devraient élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en matière de formation. Dans un premier temps, la formation devrait se concentrer sur les pays où sont menées des opérations internationales de secours de grande ampleur.
3. Toutes les composantes du Mouvement devraient renforcer leurs capacités à travailler ensemble en partenariat. Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales qui travaillent à l'échelon international devraient renforcer leurs capacités à jouer le rôle de partenaires efficaces des Sociétés nationales hôtes, afin que chaque institution ressorte renforcée de la coopération opérationnelle. Les mesures concrètes prises à cet égard devraient, s'il y a lieu, améliorer la capacité de la Société nationale hôte à être la partenaire principale et, le cas échéant, l'institution directrice.
4. Les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR devraient mettre l'accent sur les mesures de préparation qui facilitent la collaboration dans les situations d'urgence comme prévu dans l'AS et les MS. Ces mesures comprennent :
 - 4.1 Des réunions entre les composantes du Mouvement présentes dans un pays : échange d'informations, analyses et possibilités d'établir les relations de travail et de confiance nécessaires pour assister les victimes et les groupes vulnérables de façon appropriée.
 - 4.2 Des processus de négociation ouverts pour élaborer des protocoles d'accord à l'échelon national qui définissent les rôles et les responsabilités des composantes du Mouvement exposés dans l'AS et les MS.
 - 4.3 Une planification d'urgence qui évalue les risques et les ressources qui pourraient être mobilisées au sein du Mouvement et prévoit comment coordonner ces ressources pour fournir des services efficaces aux bénéficiaires.
5. Les efforts de coordination devraient en premier lieu se concentrer sur les besoins des victimes et des personnes vulnérables, être dirigés vers les résultats, toujours prendre en compte le contexte local et être établis dans le cadre de l'AS et des MS.
6. Les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR devraient veiller à ce que les enseignements tirés et les meilleures pratiques soient documentés et partagés afin que le Mouvement dans son ensemble puisse en bénéficier et améliorer sa performance en faveur des bénéficiaires.

7. Afin de s'appuyer sur l'élan positif et les réalisations qui ont suivi l'adoption des Mesures supplémentaires de l'Accord de Séville, la mise en œuvre de l'AS et des MS devrait être constamment suivie. La Fédération internationale et le CICR devraient régulièrement informer les Sociétés nationales des progrès accomplis dans la mise en œuvre en fonction du cadre de suivi.

Annexe 1**Cadre de suivi pour la mise en œuvre de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires****1 Introduction**

L'Accord de Séville³ est devenu une politique du Mouvement lors du Conseil des Délégués de 1997. Des rapports sur sa mise en œuvre ont été produits pour chaque réunion ultérieure du Conseil des Délégués.

Les objectifs de l'Accord de Séville – aider les bénéficiaires en utilisant de façon optimale les ressources du Mouvement et renforcer la coopération entre les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR – restent valables. Cependant, travailler ensemble de façon satisfaisante pour chaque composante du Mouvement s'est révélé complexe.

Depuis 1997, des changements sont survenus dans l'environnement externe général et au sein du Mouvement. Des enseignements ont été tirés au sujet de la gestion des interventions du Mouvement dans un certain nombre de situations d'urgence de grande ampleur.

Avec ces facteurs à l'esprit, les Mesures supplémentaires de l'Accord de Séville⁴ ont été adoptées en 2005. Elles comblent les lacunes de l'Accord de Séville et améliorent ainsi les services fournis aux bénéficiaires par les composantes du Mouvement.

Dans le même temps, un Groupe du Mouvement (le Groupe établi par la Résolution 8 sur la mise en œuvre de l'Accord de Séville)⁵ a été créé pour améliorer la mise en œuvre de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires. Le cadre de suivi exposé dans ce document a été élaboré par le Groupe.

2 Objectif et champ d'application du cadre de suivi

Le Groupe établi par la Résolution 8 a convenu que le cadre de suivi se concentrerait sur trois domaines fondamentaux :

- § *Les actions conduites pour faire en sorte que l'AS et les MS soient connus et appliqués par tous les acteurs les plus concernés.*
- § *Les mesures prises pour garantir que la Société nationale hôte est la partenaire principale de l'institution directrice (si elle n'est pas elle-même l'institution directrice).*
- § *Les mesures prises pour établir et/ou améliorer des mécanismes de coordination permettant de conduire des interventions opportunes et efficaces.*

³ Accord sur l'organisation des activités internationales des composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge adopté lors du Conseil des Délégués en 1997.

⁴ Mesures supplémentaires visant à améliorer la mise en œuvre de l'Accord de Séville, adoptées par la Résolution 8 du Conseil des Délégués en 2005.

⁵ Le Groupe établi par le point 6 de la Résolution 8 du Conseil des Délégués 2005, comprenant les quatre Vice-Présidents élus de la Fédération internationale et un membre du Conseil de direction représentant la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, ainsi que deux représentants du CICR et deux représentants du Secrétariat de la Fédération internationale, pour suivre la mise en œuvre de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires (en établissant un cadre de suivi et de présentation de rapports) et pour étudier les problèmes de coopération et de coordination au sein du Mouvement.

Conformément à l'article 1.1 de l'Accord de Séville, le champ d'application des activités de suivi conduites dans ce cadre couvre les « *activités internationales que les composantes sont appelées à exercer en coopération, sur une base bilatérale ou multilatérale, à l'exclusion des activités que les Statuts et les Conventions de Genève attribuent aux composantes individuellement* ».

3 Utilisation prévue du cadre de suivi

Le cadre de suivi fournit des orientations à toute composante du Mouvement désirant évaluer ses activités par rapport aux exigences de l'AS et des MS.

Le cadre peut suivre les interactions entre les composantes du Mouvement et les mesures prises pour garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources dans la fourniture de services aux bénéficiaires.

Le bénéfice du cadre sera optimal si toutes les composantes du Mouvement contribuant à une intervention du Mouvement participent au processus de suivi.

Les résultats attendus du cadre comprennent des objectifs à long terme qui prendront cinq à dix ans à atteindre. Néanmoins, le cadre définit une orientation générale pour les principaux domaines dans lesquels des progrès sont attendus. Il est conçu pour être utilisé annuellement pour évaluer les progrès accomplis d'année en année.

4 Cadre de suivi

Q.1 Actions conduites pour faire en sorte que l'AS et les MS soient connus et appliqués par tous les principaux acteurs concernés

Mesure	Résultats attendus	Mise en œuvre	Liste de contrôle
Sensibilisation /formation au contenu de l'AS et des MS	<ul style="list-style-type: none"> § Les composantes du Mouvement connaissent le contenu de l'AS et des MS. § Les composantes du Mouvement savent et comprennent comment mettre en œuvre des programmes qui s'inscrivent dans le cadre de l'AS et des MS. 	<ul style="list-style-type: none"> § Les activités d'information et de formation sont conduites conjointement ou séparément par la Société nationale hôte, la Fédération internationale et/ou le CICR (là où il est présent). § L'AS et les MS sont utilisés comme politiques de référence par les responsables opérationnels des interventions du Mouvement. 	<ul style="list-style-type: none"> § Les membres de votre personnel connaissent-ils le contenu de l'AS et des MS ? § L'AS et les MS sont-ils inclus dans les instructions du personnel qui travaille à l'étranger ? § L'AS et les MS sont-ils facilement accessibles aux membres de votre personnel ? § Avez-vous conduit des formations spécifiques sur l'AS et les MS ? § Les évaluations de performance de votre personnel comprennent-elles la mise en œuvre de l'AS et des MS ?
Planification d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> § Un cadre national pour l'organisation d'une intervention du Mouvement est établi et connu. § Les rôles et les responsabilités des partenaires du Mouvement sont définis dans le cadre du plan d'urgence. § La planification d'urgence est fondée sur les capacités et les compétences des composantes du Mouvement. § La planification d'urgence mentionne : 	<ul style="list-style-type: none"> § La planification d'urgence est conduite par la Société nationale hôte, la Fédération internationale et le CICR (là où il est présent) et les Sociétés nationales partenaires là où elles sont opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> § Des réunions de planification d'urgence ont-elles eu lieu avec toutes les composantes du Mouvement présentes dans le pays ? § Existe-t-il des plans d'urgence qui précisent : <ul style="list-style-type: none"> ○ les capacités de chaque composante du Mouvement ; ○ les ressources à la disposition de chaque composante du Mouvement ; ○ le système de gestion utilisé pour mobiliser et coordonner les capacités et les ressources en cas de besoin ?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ les capacités de la Société nationale hôte ; ○ les Sociétés nationales voisines et partenaires ; ○ les autres partenaires. 		
Protocoles d'accord, comprenant les rôles et les responsabilités des composantes du Mouvement	§ Des protocoles d'accord à l'échelon national définissant les rôles et les responsabilités de chaque composante du Mouvement sont élaborés.	§ Des protocoles d'accord à l'échelon national sont en cours d'élaboration et/ou signés.	<p>§ Des discussions sur les rôles et les responsabilités de chaque composante du Mouvement ont-elles eu lieu dans votre pays ?</p> <p>§ Des mesures ont-elles été prises pour définir et formaliser les rôles et les responsabilités de chaque composante du Mouvement dans votre pays ?</p>
Mécanismes de résolution de problèmes établis et connus	<p>§ Les divergences entre les composantes du Mouvement sont définies et gérées par des mécanismes de coordination à l'échelon national.</p> <p>§ Des mécanismes de résolution de problèmes sont élaborés, mis en œuvre et utilisés.</p>	§ Des mécanismes de résolution des problèmes sont élaborés, mis en œuvre et utilisés.	<p>§ Existe-t-il des forums (par exemple des réunions) où les divergences entre les composantes du Mouvement présentes sont débattues ?</p> <p>§ Quels processus ont été utilisés pour résoudre les problèmes ?</p> <p>§ Quels problèmes importants non résolus persistent dans le pays où l'opération est menée et comment pensez-vous qu'ils devraient être résolus ?</p>

Q.2 Mesures prises pour garantir que la Société nationale hôte est la partenaire principale de l'institution directrice (si elle n'est pas elle-même l'institution directrice)

Mesure	Résultats attendus	Mise en oeuvre	Liste de contrôle
<p>La SN est consultée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> § l'analyse de l'environnement § l'évaluation des besoins § le champ d'application et l'ampleur de l'intervention et de la stratégie opérationnelle du Mouvement § le plan d'action § la gestion des relations internes et extérieures du Mouvement 	<ul style="list-style-type: none"> § L'intervention initiale et continue du Mouvement tient pleinement compte des opinions de la Société nationale hôte sur l'analyse, l'évaluation, la stratégie opérationnelle, le plan d'action et la gestion de l'intervention du Mouvement. § Un degré accru de participation et de responsabilité de la Société nationale hôte dans la direction et de la coordination de l'opération d'urgence est obtenu conformément à ses capacités. § Les stratégies de lancement des opérations et de retrait de tous les partenaires du Mouvement sont connues. 	<ul style="list-style-type: none"> § Des consultations se déroulent entre l'institution directrice et la Société nationale hôte avec la fréquence et la fonctionnalité nécessaires pour atteindre le résultat attendu. § Des actions sont conduites par toutes les composantes du Mouvement pour soutenir la Société nationale hôte dans son rôle de partenaire principale. 	<ul style="list-style-type: none"> § Des discussions se sont-elles déroulées avec la Société nationale hôte sur : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'environnement général ; ○ l'évaluation des besoins ; ○ le champ d'application et l'ampleur de l'intervention du Mouvement ; ○ la stratégie opérationnelle ; ○ le plan d'action ; ○ la gestion des relations au sein du Mouvement ; ○ la gestion des relations à l'extérieur du Mouvement ; ○ les stratégies de lancement des opérations et de retrait des composantes du Mouvement dans le pays ? § Les partenaires se sont-ils comportés d'une manière qui tient compte du rôle du partenaire principal ? Comment ?
<p>La transition est gérée par la Société nationale hôte et</p>	<ul style="list-style-type: none"> § La Société nationale hôte a été intégrée aux discussions sur les modifications relatives à la transition de l'institution directrice. 	<ul style="list-style-type: none"> § Des consultations se déroulent entre l'institution directrice et la Société nationale hôte au sujet de la 	<ul style="list-style-type: none"> § Le sujet de la transition a-t-il été abordé avec la Société nationale hôte ? § Quelles mesures ont été prises en vue de la cessation de la fonction de l'institution directrice ?

l'institution directrice	§ Le transfert des responsabilités de gestion de l'institution directrice à la Société nationale hôte est prévu à l'avance, est communiqué aux partenaires principaux et donne les meilleurs résultats possibles pour les bénéficiaires.	transition. § Des plans relatifs à la fin du rôle de l'institution directrice sont élaborés et diffusés.	§ Quelles informations ont été diffusées aux composantes du Mouvement opérationnelles dans le pays au sujet de la cessation de la fonction de l'institution directrice ?
--------------------------	--	---	--

Q.3 Mesures prises pour établir et/ou améliorer des relations de travail en coopération et des mécanismes de coordination qui permettent de conduire des interventions opportunes et efficaces

Mesure	Résultats attendus	Mise en œuvre	Liste de contrôle
Des réunions de coordination sont tenues en dehors des situations d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> § Les composantes du Mouvement présentes dans un pays connaissent leurs rôles, leurs responsabilités, leurs capacités et leurs programmes respectifs et disposent de voies de communication ouvertes. § Des mesures sont prises pour garantir que l'AS et les MS sont connus et appliqués par les participants aux réunions. § Les activités de coopération et de coordination de toutes les composantes du Mouvement, par exemples les Accords de coopération, sont en phase avec l'AS et les MS et les complètent. § Les ressources des pays voisins sont prises en compte. 	<ul style="list-style-type: none"> § Des réunions de coordination régulières sont conduites entre les composantes du Mouvement opérationnelles dans le pays. § Ces réunions sont présidées par la Société nationale hôte. 	<ul style="list-style-type: none"> § À quelle fréquence se déroulent les réunions de coordination ? § Qui participe aux réunions de coordination ? § Quels sont les points à l'ordre du jour des réunions de coordination ? § Comment les décisions prises lors des réunions de coordination sont-elles communiquées aux composantes du Mouvement présentes dans le pays ? § Une coordination est-elle assurée avec les pays voisins ? Comment ? § Les rôles et les responsabilités des composantes du Mouvement sont-ils en phase avec l'AS et les MS ? § Comment les réunions de coordination sont-elles rattachées aux autres processus de coopération dans le pays (par exemple, les accords de coopération) ?
Des réunions de coordination sont tenues lors des opérations internationales de secours	<ul style="list-style-type: none"> § L'intervention du Mouvement est gérée par des réunions de coordination fonctionnelles qui intègrent chaque composante du Mouvement conformément à son rôle et à ses responsabilités spécifiques. § Les paramètres de l'intervention du Mouvement sont établis par des 	<ul style="list-style-type: none"> § Des réunions de coordination sont tenues régulièrement. § Des systèmes de coordination appropriés sont établis pour un pays spécifique de façon adaptée au contexte local. § Les résultats des réunions de coordination sont enregistrés 	<ul style="list-style-type: none"> § À quelle fréquence les réunions de coordination se déroulent-elles ? § Qui participe aux réunions de coordination ? § Quels sont les points à l'ordre du jour des réunions de coordination ? § Comment les décisions prises lors des réunions de coordination sont-elles communiquées aux composantes du Mouvement présentes dans le pays ?

	<p>réunions de coordination.</p> <p>§ Les diverses réunions des partenaires du Mouvement sont coordonnées de façon à couvrir la consultation et le dialogue, la définition de règles et de normes, le champ d'application et l'ampleur de l'intervention du Mouvement et l'orientation et la coordination stratégiques de l'intervention du Mouvement.</p> <p>§ Les ressources des pays voisins sont prises en compte.</p>	<p>et communiqués à tous les partenaires du Mouvement sans attendre.</p>	<p>§ Une coordination est-elle assurée avec les pays voisins ? Comment ?</p> <p>§ Les rôles et les responsabilités des composantes du Mouvement sont-ils en phase avec l'AS et les MS ?</p> <p>§ Comment les réunions de coordination conduites durant la phase d'urgence sont-elles rattachées au renforcement des capacités à long terme de la Société nationale hôte ?</p>
--	--	--	---